

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA BARATÃO DAS
PEÇAS**

NIELSON VICTOR DIAS DE ALMEIDA

JOÃO PESSOA

Setembro 2018

NIELSON VICTOR DIAS DE ALMEIDA

DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA EMPRESA BARATÃO DAS PEÇAS

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

JOÃO PESSOA

Setembro 2018

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

A447d Almeida, Nielson Victor Dias de.

Diagnostico Financeiro da Empresa Baratão das Peças / Nielson Victor Dias de Almeida. - João Pessoa, 2018.
44 f. : il.

Orientação: Rosivaldo Lucena.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA ADMINISTRA.

1. Diagnóstico Financeiro. 2. Controle Financeiro. 3. Peças Automotivas. I. Lucena, Rosivaldo. II. Título.

UFPB/CCSA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Nielson Victor Dias de Almeida

Trabalho: Diagnóstico financeiro da empresa Baratão das Peças

Área da pesquisa: Empreendedorismo.

Data de aprovação: 26 de Outubro de 2018

Banca Examinadora

Prof.º Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

Prof.^a Suelle Cariele, Mestra

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela força e sabedoria que me proporcionou para chegar até aqui, sem ele eu não teria vencido esta longa caminhada.

Aos meus pais Seu Nilson e Dona Zeza que hoje são um alicerce na minha vida, por me fazer do que hoje eu sou, pela educação que me deram por estar aqui. Um obrigado não é o bastante para vocês, que devo tudo pelo resto da minha vida. Eu amo vocês.

A minha esposa, Ana Priscila, pela paciência que teve, principalmente pelo apoio, carinho, por me dar muita força nessa etapa da minha vida. Te amo.

A minha irmã Niedja e sua filha, minha sobrinha, Ana Tarsila, por suas alegrias que me deram nessa caminhada.

Aos meus amigos do tempo da escola e da graduação, principalmente Luiz Claudio, mais conhecido como Lula e Thayana, por terem me dado coragem, força e apoio.

Ao meu amigo e meu empregador, Liecio, pelas informações ditas neste trabalho e apoio moral nesta minha caminhada.

E ao meu grande professor e orientador, Rosivaldo Lucena, pessoa de um coração grandioso, incentivando e acolhendo nessa etapa mais importante da minha vida, nunca vou esquecer de suas músicas relaxantes e as ‘cobranças’ nas palestras em sala de aula, Obrigado Professor.

*“...Eu sou mais que vencedor
Nada nessa vida é impossível pra mim
Eu nasci pra conquistar
Nada nessa vida é impossível pra mim...”*

Pregador Luo

ALMEIDA, Nielson Victor Dias de. **Diagnóstico financeiro da empresa Baratão das Peças**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração)
Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

RESUMO

O presente estudo apresenta um diagnóstico do setor financeiro de uma loja de peças automotivos, com o objetivo de verificar como está sendo gerenciado suas finanças e propor melhorias para este setor. Para isso, na pesquisa bibliográfica, foram levantados aspectos básicos como administração financeira, planejamento financeiro e instrumentos financeiros. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva e de estudo de caso, tendo como técnicas de coleta de dados uma entrevista semiestruturada e uma análise de documentos. Os resultados comprovam que existe pouco conhecimento de administração financeira na empresa, além de uma grande fragilidade no gerenciamento de suas finanças. Por fim, foram sugeridas ações para o melhoramento deste setor da empresa.

Palavras-Chaves: Diagnóstico Financeiro. Controle Financeiro. Peças Automotivas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FC	Fluxo de Caixa
MC	Margem de Contribuição
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor Individual
PE	Ponto de Equilíbrio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Assessoria Úteis para Enfrentar as Dificuldades das Empresas

Figura 2. Representação do Ponto de Equilíbrio

Figura 3. Fluxo de Caixa

Figura 4. Total de Entradas e Saídas de março de 2018 a agosto de 2018

Figura 5. Receitas das Vendas das Especificações

Figura 6. Relação dos Custos Fixos da loja

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO	13
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	15
2.3	GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.4	INSTRUMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO FINANCEIRA	18
2.4.1	Administração de caixa.....	18
2.4.2	Fluxo de Caixa.....	19
2.4.3	Controle de Custos e Despesas	21
2.4.4	Gestão do Capital de Giro	22
2.4.5	Margem de Contribuição	22
2.4.6	Ponto de Equilíbrio	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2	SUJEITO DA PESQUISA	26
3.3	NÍVEL DA ANÁLISE	26
3.4	ESTRATÉGIAS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.4.1	Estudo de Caso como Metodologia de Pesquisa.....	26
3.4.2	Procedimentos da Pesquisa	27
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	29
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA).....	29
4.1.2	Estrutura Organizacional.....	29
4.1.3	Mercado	30

4.1.4	Administrativo-Financeiro	30
4.2	RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (VERIFICAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA EMPRESA)	30
4.2.1	Planejamento Financeiro	31
4.2.2	Controle Financeiro.....	32
4.3	RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (LEVANTAR, ANALISAR E ORGANIZAR OS DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA)	33
4.3.1.	Cálculo do Fluxo de Caixa.....	33
4.3.2.	Cálculo do Ponto de Equilíbrio.....	36
4.4	RESULTADOS REFERENTES AO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPOSTAS DE MELHORAMENTO PARA O CONTROLE FINANCEIRO).....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A 4		

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é de analisar a saúde financeira da loja Baratão das Peças. Neste capítulo, apresentam-se de forma breve o tema e problema da pesquisa de forma contextualizada. Também serão determinados os objetivos gerais e específicos, responsáveis pelo direcionamento do estudo a ser realizado.

1.1 PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

O segmento independente de reposição de peças automotivas representa grande importância para o desenvolvimento econômico e social no Brasil e no mundo.

A cadeia de reposição independente é fundamental para que a indústria de autopeças sobreviva. Do contrário, ela não conseguiria atingir um enorme mercado consumidor e se transformaria em um negócio inviável. Segundo a revista Pitstop (2018), o mercado de reposição independente garante aos consumidores a total liberdade de escolher onde reparar e fazer a manutenção preventiva de seus veículos. A decisão pode ser tomada levando-se em conta a confiança, o preço e a qualidade do serviço prestado. Sem essa alternativa, os proprietários se tornariam reféns das concessionárias.

Nesse cenário, o mercado de peças automotivas encontra-se bastante fragmentado, não estando apenas em grandes centros urbanos, mas também em cidades do interior, nos bairros, com pequenos empreendimentos, oferecendo diversas opções e/ou serviços para cada local onde ela é instalada.

Ao mesmo tempo que este mercado cresce rapidamente, é necessário destacar a exigência de uma gestão competitiva para se manter no mercado, mas principalmente um conhecimento na área financeira que é fundamental para o sucesso da empresa. Como confirmam Rodrigues, Melo e Leone (2016), “os fatores determinantes para que uma empresa obtenha sucesso ou fracasso nos seus negócios passam fundamentalmente pela forma como ela conduz suas finanças”.

Logo, a necessidade de conceitos e instrumentos é primordial para o gestor, auxiliando-o no entendimento e gerenciamento das finanças para nortear as decisões de forma segura, garantindo o sucesso no setor financeiro do negócio.

Portanto, este estudo busca realizar um diagnóstico a fim de identificar falhas administrativas financeiras e sugerir instrumentos capazes de revitalizar financeiramente esse empreendimento.

Diante do que foi apresentado, este trabalho tenta esclarecer a seguinte problemática:
Como se encontra a saúde financeira da empresa Baratão das Peças?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Diagnosticar a situação da saúde financeira da loja Baratão das Peças e propor ações para a melhoria da sua gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Entender o negócio da loja Baratão das Peças e suas características;
- Verificar a situação financeira atual da loja;
- Levantar, analisar e organizar os dados financeiros da empresa;
- Propor alternativas para melhorar a gestão nos controles financeiros da loja.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do tema é considerada devido ao crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil e de necessitarem um enfoque especial no que diz respeito à gestão financeira das mesmas. Atualmente, existe um alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas em função de turbulências financeiras. Como afirmam Azevedo e Leone (2011, p. 64), “a falta de planejamento e controle financeiro é uma das principais causas de extinção de micro e pequenas empresas no Brasil, até o segundo ano de sua constituição. Apresentando insuficiência ou inexistência de suporte financeiro para sua organização”.

O relatório do SEBRAE, (2005) evidenciou o sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas nos primeiros cinco anos de vida e apresentou dados relevantes em relação ao

planejamento prévio gestão empresarial e comportamento empreendedor. Na pesquisa constatou-se que 50% não determinaram o valor do lucro pretendido, 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido, 14% afirmaram que no 1º ano de existência a empresa apresentou falta de capital/lucros e 37% informaram que o principal motivo de se sentir insatisfeito com o negócio é a falta de lucro.

Tendo em vista que nem todas as empresas tem uma gestão financeira organizada, o que leva à mortalidade e, ou encolhimento de muitas, é necessário realizar um estudo a fim de identificar como está a saúde financeira do negócio. É importante para a continuidade e o sucesso do empreendimento conhecer a área financeira da organização e ter instrumentos que auxiliem no planejamento e controle das finanças para uma tomada de decisão segura, principalmente em momentos de incertezas a nível financeiro.

O estudo foi realizado em uma empresa na cidade de João Pessoa- PB, mais precisamente na Rua Maciel Pinheiro, onde atualmente existem várias lojas do mesmo segmento, cada qual com suas diversas variedades para carros nacionais e importados e com grande tendência de crescimento no mercado.

Tendo em vista a necessidade das pequenas empresas no que se refere à gestão, a realização do diagnóstico na área financeira da empresa será peça primordial para averiguar quais as dificuldades e qual o potencial da mesma, além de definir quais ações serão necessárias para que a empresa apresente resultados satisfatórios.

Deste modo, torna-se importante a análise financeira do Baratão das Peças a fim de identificar pontos fracos e propor soluções para um melhor planejamento e controle financeiro. Este estudo corrobora para que outros empreendedores vejam a relevância de deterem conhecimento sobre conceitos na área de finanças e instrumentos que auxiliem no controle financeiro.

Para o desenvolvimento do diagnóstico financeiro da empresa foram coletadas informações com o gestor, sobre a área de finanças da mesma, para compreender o negócio e buscar identificar as dificuldades neste setor, bem como sugerir ações que deverão ser tomadas para o melhoramento da empresa.

Analisar e interpretar os resultados da pesquisa contribuirá para um nível de entendimento necessário de uma gestão financeira eficiente, facilitando a tomada de decisão ante o mercado em competição. No próximo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica referente ao assunto abordado que contribuirá para o embasamento da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão abordadas as definições básicas sobre Administração Financeira, Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa e Instrumentos Financeiros necessários à uma gestão financeira eficiente, onde a partir disso alcançaremos um entendimento suficiente do tema proposto para este estudo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Para um processo de tomada de decisão eficiente, diante da alta competitividade dos negócios, é necessário que o gestor tenha uma administração financeira adequada, a fim de se ter uma visão sobre a saúde da empresa. Para Moraes (2010, p. 33),

A administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira, é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

Administrar significa tomar decisão, e frequentemente os gestores necessitam tomar decisões importantes para o andamento das atividades da empresa. Como confirma Assaf Neto (2008, p.33), “o processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de Administração”. O prosseguimento de qualquer empreendimento estará diretamente ligado à qualidade das decisões que o gestor toma em qualquer nível organizacional que ocupa (ASSAF NETO, 2008).

A Gestão Financeira é fundamental para todas as empresas, independentemente do seu porte. Silva (2001) revela que numa empresa pequena, muitas vezes não existem um órgão especificamente responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições entre a contabilidade e o proprietário. À medida que a empresa toma vulto, cresce, torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções administrativas. Esta afirmação revela a situação da empresa que iremos estudar, pois não existe setor específico para esta função, o proprietário acumula mais esta função.

Braga (1995, p. 23) descreve também um conceito sobre Administração Financeira

como um “conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. Portanto, a Administração Financeira é suporte indispensável às organizações, onde todos os aspectos da empresa devem estar sob a responsabilidade do gerenciamento financeiro.

Fonseca (2009) ainda conceitua que a Administração Financeira é a utilização dos princípios da microeconomia e de instrumentos financeiros que auxiliam na busca da otimização dos resultados da empresa. Seguindo essa mesma definição, Assaf Neto (2008) ratifica que a Administração Financeira está implantada em um campo de atuação abrangente e complexo e é necessário um maior conhecimento e cuidado especial no uso dos diversos instrumentos da Gestão Financeira.

O administrador, dentro da Administração Financeira, se configura como um agente responsável por manusear todos os recursos financeiros do negócio, buscando as melhores estratégias para manter a saúde das finanças da empresa. Como afirmam Groppelli e Nikbakht (1999, p. 14), “os melhores administradores sabem como usar todas as ferramentas disponíveis e como combinar todas as fontes de informações para realizarem os objetivos e as estratégias de investimentos mais eficazes para a empresa”. Para Assaf Neto (2008 p. 36) “a própria evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro”.

Quanto à relação do papel do administrador na Administração Financeira, Silva (2009) cita as principais funções do administrador financeiro, que são:

- Análise financeira dos registros e demonstrativos financeiros;
- Elaboração do fluxo de caixa, antecipando-se a eventuais problemas de liquidez da empresa, agindo de forma a resolvê-los;
- Análise econômico-financeira das alternativas de investimento de recursos gerados pela atividade da empresa ou de novos investimentos dos sócios;
- Fornecimento de informações precisas sobre a situação financeira da empresa que sirvam de base para tomadas de decisões sobre política de compras, de vendas, de crédito, de cobrança, entre outras;
- Elaboração de orçamentos financeiros referentes à obtenção e aplicação de recursos, tanto a curto como a longo prazo.

O objetivo principal do administrador financeiro é maximizar o valor da empresa, mediante a seleção de investimentos que agregam valor, tomando decisões financeiras consistentes e gerenciando as relações de liquidez, risco e retorno (SOUZA, 2014). Para administrar uma

empresa, é necessário que o administrador financeiro possua diversas habilidades, procure entender todo o negócio e tenha todo um conhecimento planejamento e controle na gestão de caixa para, assim, obter recursos e gerenciá-los de tal forma a alcançar os resultados almejados.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para que o administrador financeiro consiga atingir seus objetivos, um planejamento financeiro é essencial como ponto de partida para orientá-lo. O planejamento financeiro é um procedimento necessário para qualquer empresa, onde norteia, controla e coordena toda e qualquer ação na busca dos objetivos (GITMAN, 2004).

Ross *et al* (2013, p. 93) afirmam que “o planejamento financeiro estabelece orientações para a mudança e o crescimento de uma empresa” e que “o planejamento financeiro estabelece como os objetivos financeiros devem ser alcançados”. Ou seja, o planejamento financeiro mapeará como se alcançará as metas planejadas para o futuro.

O planejamento financeiro fornecerá informações que auxiliarão no acompanhamento prévio quanto ao desenvolvimento da organização, além de contribuir significativamente para a sustentação financeira da empresa. Lucion (2005, p.145) afirma que “o planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão”, ou seja, planejar dará uma maior segurança ao gestor quanto às decisões rápidas que deverá tomar em momentos de incertezas. Para Lemes, Cherobin e Rigo (2002, p. 243),

“O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.”

Nota-se que o planejamento financeiro é fator básico para o desenvolvimento organizacional levando ao alcance dos objetivos traçados por meio de um controle financeiro estabelecido. É importante destacar também que o planejamento financeiro poderá ser executado de duas formas no que diz respeito ao tempo, de curto ou longo prazo, segundo Gitman (2001, p. 434) afirma que “o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros em longo prazo ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo ou operacionais”.

Diante disto, planejar é um processo que demanda tempo e conhecimento e, atualmente, o que está sendo identificado em muitas empresas, pequenas e médias, é a ausência de planejamento financeiro, principalmente a curto prazo, onde se tem uma visão diária de toda movimentação do caixa e se a empresa tem pelo menos o mínimo para honrar seus compromissos. Como afirma Cardeal (2006), para o planejamento financeiro é necessário atributos como conhecimento, tempo, instrumentos e sistemas que possam acompanhar as finanças, e que pequenas empresas estão falhando ao não prover a gestão de uma área tão essencial para o desenvolvimento da organização.

De acordo com uma pesquisa realizada na Paraíba pelo SEBRAE (2005), com micro e pequenas empresas, algumas razões para o fechamento das empresas foi em primeiro lugar as falhas gerenciais com 83%, onde a falta de capital de giro e os problemas financeiros ocuparam destaque com 50% e 33% respectivamente, ou seja, a falta de conhecimento e de gestão na área das finanças acaba pondo em risco a sobrevivência da empresa.

Ross *et al* (2000, p. 409) corroboram afirmando que “a falta de recursos financeiros adequados a curto prazo é uma das razões frequentemente citadas para a falência das empresas menores”. Assim fica evidente a importância de um planejamento financeiro, principalmente nas pequenas e médias empresas, onde a organização de dados e informações financeiras não são bem estruturadas, acarretando problemas dentro do negócio.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

“A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa” (LIZ, 2009). Em uma pesquisa realizada com micros e pequenas empresas pelo SEBRAE (2007), foi detectado que a demanda por assessoria nas áreas financeiras e de organização empresarial foram as mais assinaladas como úteis para enfrentar as dificuldades das empresas, como mostra a quadro 1 abaixo:

Quadro 1. Tipos De Assessoria Úteis Para Enfrentar As Dificuldades Das Empresas.

%	2000/2002	2003	2004	2005
Área financeira	8,4	17 17	15 14	15 16
Área de organização empresarial		12 13	13 14	13 15
Conhecimento na área	3,4	7 8	10 7	11 10
Incentivo financeiro (capital de giro)	13,3	9 13	11 13	8 4
Treinamento profissionalizante/ capacitação de mão-de-obra		8 5	9 6	9 4
Área de marketing		7 6	6 6	7 7
Empréstimo/linha de crédito a juros baixos	6,9	6 9	7 8	5 4
Área administrativa	3,9	5 7	7 3	7 12
Área contábil	3,9	5 2	4 4	6 1
Área de vendas		5 5	5 6	5 5
Orientação empresarial do Sebrae	18,2	5 2	5 4	3 3
Baixar impostos	3,4	3 3	2 1	3 2
Incentivos governamentais	5,4	1 0	2 0	1 0
Linha de crédito	8,9			
Outras respostas		1 1	0	0 0
Nenhuma		11 10	9 14	10 10
NS/NR		21 16	18 21	20 19
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1052	6726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Segundo Santos, Ferreira e Faria (2009, p. 02), “geralmente, as micro e pequenas empresas (MPEs) são atrativas do ponto de vista de rentabilidade, mas, devido às deficiências na gestão financeira de curto prazo, operam em alto risco de liquidez”, e ainda ressaltam que muitas empresas não fazem uso de boas práticas financeiras, notando-se a ausência de instrumentos de controle, o que acaba limitando uma gestão financeira adequada. As empresas, em especial as micros e pequenas, não têm muita preocupação quanto ao gerenciamento das finanças, deixando muitas vezes essa tarefa apenas ao contador, o que acaba gerando falhas no momento de uma tomada de decisão, onde o gestor necessitava de um conhecimento nessa área.

Para uma Gestão Financeira eficiente, é fundamental que o gestor tenha uma base sobre conceitos de finanças, e ao mesmo tempo tenha também instrumentos que auxiliem na análise financeira do negócio, onde obterá informações relevantes sobre o desempenho financeiro da empresa. À medida que as decisões forem tomadas baseadas em um planejamento financeiro adequado com informações seguras a empresa manterá sua saúde financeira e prosperará cada dia mais.

Tendo em vista a importância do aprimoramento da Gestão Financeira por meio do uso de ferramentas de controles financeiros, é essencial que o gestor conheça e utilize-as, como confirma Cardeal (2006, p. 16): “conhecer as ferramentas e administrar eficazmente o caixa é diferencial de sucesso”. Por isso, a saúde financeira da empresa dependerá de controles financeiros como gestão de caixa, fluxos de caixa, controles de contas a receber e a pagar, gestão do capital de giro, entre outros.

2.4 INSTRUMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO FINANCEIRA

2.4.1 Administração de Caixa

Para toda e qualquer empresa é necessário ter recursos disponíveis em caixa para a continuidade das atividades da empresa e, a fim de se precaver de uma saída inesperada de caixa. De acordo com Assaf Neto e Lima (2014, p. 668) “a administração de caixa visa,

fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar os desembolsos das atividades de uma empresa”. Hoji (2012) explicita também a importância de se manter um saldo mínimo de recursos como forma de segurança, visto as oscilações dos fluxos de recebimentos e pagamentos, e mais principalmente nos recebimentos que caso não se realizassem, geraria problemas de insolvência.

Nesse mesmo sentido, Cardeal (2006, p.26) enfatiza que “os recursos disponíveis em caixa são responsáveis pela continuidade e conclusão do ciclo de produção da empresa e, para que estes recursos existam à medida das necessidades, a empresa precisa definir sua política de administração do curto prazo”. Para Gitman (1997, p.590), “orçamento de caixa permite a empresa prever as necessidades de caixa da empresa a curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividido em intervalos mensais”. Diante disto, verifica-se a importância da administração do caixa que proporcionará ao gestor uma sincronização dos fluxos de pagamentos e recebimentos e quanto restará de saldo no caixa para a manutenção das atividades da empresa.

Portanto, além de fornecer uma visão completa de toda entrada e saída de recursos, a administração de caixa auxiliará a empresa no sentido de saber a origem e o destino de todo o dinheiro movimentado no dia. Esse controle proporcionará informações seguras e auxiliará também na formação do fluxo de caixa.

2.4.2 Fluxo de Caixa

Assim como o orçamento de caixa é fundamental para um controle financeiro adequado, o fluxo de caixa também será uma ferramenta que proporcionará uma análise mais detalhada, trazendo informações para uma tomada de decisão correta de acordo com as estratégias definidas pela empresa (SOUZA, 2013). De acordo com Silva (2009),

O fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas, os custos e os investimentos, considerando determinado período projetado. Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, permitindo às empresas executar todas as suas programações financeiras e operacionais, projetadas para um certo período, que pode ser diário, semanal, quinzenal, mensal, anual ou qualquer outro referencial de tempo, dependendo da necessidade de cada empresa.

O fluxo de caixa estabelecerá um controle financeiro organizado, proporcionando ao gestor uma melhor compreensão referente as movimentações de entrada e saída de caixa. Ainda segundo Silva (2009), através desses registros de fluxo de caixa poderão ser identificados e gerenciados eventuais sobras e escassez de caixa, permitindo ao gestor uma tomada de decisão segura em relação à saúde financeira da empresa.

De acordo com o SEBRAE (2017), o fluxo de caixa “é um poderoso instrumento gerencial na antecipação de problemas de liquidez e endividamento, sintomático de rentabilidade, lucratividade e eficácia empresarial”. Cardeal (2009, p. 50) também confirma a importância do fluxo de caixa afirmando que “através do fluxo de caixa a empresa consegue visualizar e projetar suas necessidades, acompanhando diariamente sua operação”. De acordo com Lima (2014, p. 15), o fluxo de caixa permite:

- Planejar e controlar as saídas de caixa num tempo determinado;
- Auxiliar na tomada de decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa; verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em um determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro;
- Planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos;
- Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos.

O fluxo de caixa é como um retrato da saúde financeira da empresa, onde apresenta a real situação das finanças em um determinado período, e a partir desse retrato que o gestor poderá realizar uma análise a fim de constatar o resultado apontado (LIMA, 2014). Para a elaboração de fluxo de caixa, Dettruz (2011, p. 15) informa que são necessárias as seguintes informações

:

- a) Projeção de vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) Estimativas das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho e organização da empresa e ramo de atividade;
- e) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Com relação à periodicidade do lançamento de movimentos, Oliveira (2013, p. 58) informa que:

No caso das empresas de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro. Ressaltamos que, quando falamos num período de quatro a seis meses, significa que, ao final de cada mês, projetam-se novamente os períodos seguintes, de modo que sempre teremos informações para um horizonte de quatro a seis meses.

Para que um fluxo de caixa seja implantado com eficiência, é fundamental que seja tomado como uma rotina na empresa, com lançamentos diariamente, e seja acompanhado cada item que o compõe a fim de se ter uma visão holística de todo o processo, gerando subsídios para uma análise mais detalhada do desempenho financeiro da organização.

2.4.3 Controle de Custos e Despesas

Atualmente, muitos gestores ainda não sabem diferenciar o que é custo e despesa, que apesar de serem gastos, são dois componentes distintos. Assaf Neto (2008, p. 286) afirma que “é importante a relação que se faz entre os custos e despesas operacionais com o volume de atividades da empresa dentro de uma unidade de tempo.

De acordo com o Sebrae/PR (2008) os custos “são todos os gastos relacionados a um produto até deixá-lo em condições de vender. Ou seja: tudo aquilo que é utilizado para produzir um bem ou serviço ou adquirir um bem para ser vendido” e despesas “são todos os gastos que não estão relacionados diretamente com o produto/serviço, mas são necessários para atender a estrutura da sua empresa, ou seja, são gastos para “tocar a empresa adiante”.

Diante disto, fica claro que o custo está diretamente ligado ao produto ou serviço, ou seja, varia conforme o volume de venda do produto/serviço e a despesa é mais fixa, independe do volume de venda do produto/serviço. Sabendo desta diferença, a organização terá mais uma orientação para avaliar o desempenho das finanças e estabelecer algumas metas de redução de gastos.

2.4.4 Gestão do Capital de Giro

Para Hoji (2012, p. 107):

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

O conhecimento dos indicadores de giro é muito importante para as finanças empresariais, independentemente do tamanho da empresa, visto a identificação da geração de caixa e do desenvolvimento futuro da empresa (SOUZA, 2014). De acordo com Silva (2009, p.) “uma administração inadequada do capital de giro gera sérios problemas financeiros, podendo ocasionar até a insolvência”. Para empresas que passam por momentos de sazonalidades, Silva (2009), ainda afirma que existe o chamado capital de giro variável ou sazonal que corresponde às necessidades adicionais e temporais de recursos que acontecem quando há demora nos recebimentos, vendas maiores em determinados meses do ano, entre outros motivos. Por isso a importância de manter um controle permanentemente do capital de giro a fim de assegurar a dinâmica do negócio.

2.4.5 Margem de Contribuição

É importante conhecer o cálculo da margem de contribuição que auxiliará o gestor no conhecimento de quanto ficará de receita de determinado à venda de produto ou serviço depois de retirados seus custos e despesas. De acordo com Assaf Neto e Lima (2014, p. 126),

A Margem de Contribuição é a diferença entre as receitas operacionais de vendas e os custos (e despesas) variáveis incorridos no período. Pode ser entendida, ainda, como a sobra do resultado entre vendas e custos variáveis que irá contribuir, após a remuneração dos custos fixos, para a formação do lucro total da empresa.

Ainda, segundo Martins (2003), a margem de contribuição definida como a diferença entre a receita e soma de custos e despesas variáveis, mostrará de forma mais fácil como cada produto contribuirá para o lucro real depois de abatido os gastos fixos. O Sebrae (2016) afirma que conhecer a margem de contribuição das vendas é fundamental, mas principalmente, para saber previamente o preço de venda de produto ou serviços, auxiliando no planejamento e na tomada de decisões.

2.4.6 Ponto de Equilíbrio

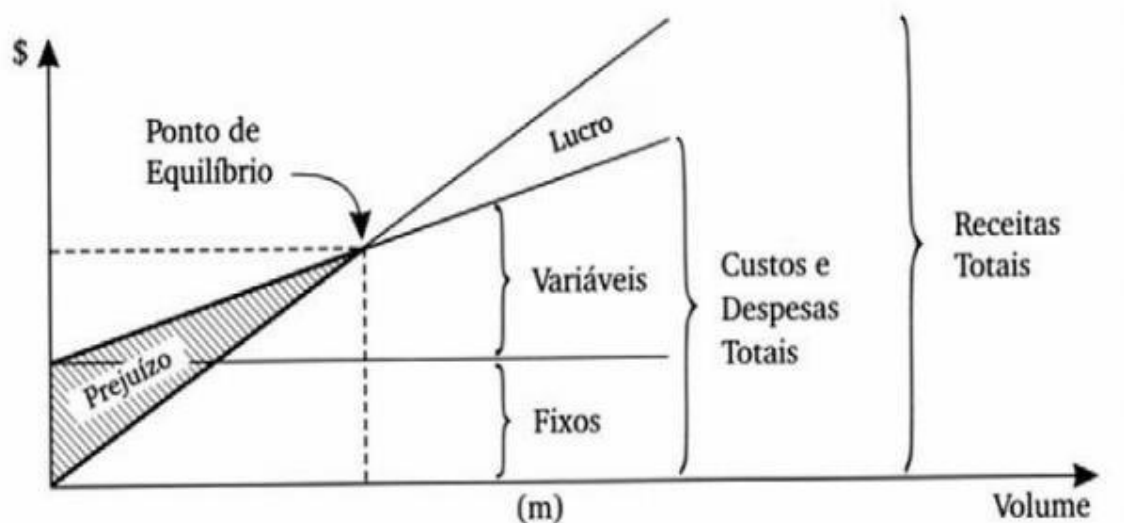
Mais uma ferramenta de suporte às necessidades de informação é o ponto de equilíbrio. Silva (2009) ressalta a importância que toda empresa necessita para conhecer seu ponto de equilíbrio, pois o mesmo indica o faturamento mínimo que a empresa deve operar. Ou seja, esta ferramenta atua como um subsídio mostrando a partir de que ponto a empresa começará a ter lucros. De acordo com o Sebrae/PR (2008, p, 48),

Com o cálculo do Ponto de Equilíbrio, o empresário poderá saber qual a situação real de sua empresa, ou seja, se o que ela está vendendo é suficiente para, pelo menos, pagar todas as despesas e dessa forma não ter prejuízo. Conhecendo essa informação, poderá optar por, por exemplo, fazer promoções para aumentar as vendas ou reduzir suas despesas para que chegue ao Ponto de Equilíbrio.

O cálculo do ponto de equilíbrio além de apresentar quanto terá que faturar para o pagamento dos custos e despesas, auxiliará também em um processo de reflexão e planejamento sobre suas receitas, preços de vendas e até mesmo investimentos em qualquer setor da empresa (GUIMARÃES NETO, 2012).

A seguir temos uma representação gráfica do ponto de equilíbrio, onde Martins (2003, p. 186) explica “até esse ponto, a empresa está tendo mais Custos e Despesas do que Receitas, encontrando-se, por isso, na faixa do Prejuízo; acima, entra na faixa do Lucro. Esse ponto é definido tanto em unidades (volume) quanto em reais”.

Figura 2. Representação do Ponto de Equilíbrio



Fonte: Martins (2003).

Assim, fica evidenciado que a empresa obterá seu ponto de equilíbrio quando suas receitas totais se igualarem a seus custos e despesas totais (MARTINS, 2003). A partir deste instrumento será possível definir metas tanto para as receitas como para os custos/despesas da empresa e ainda auxiliará no conhecimento de quanto será preciso vender para cobrir os custos/despesas. Conforme apresentado nos parágrafos anteriores, foram expostos os tópicos necessários para o presente estudo. No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos para este trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados os métodos que foram aplicados na pesquisa pertinente ao levantamento dos dados necessários para o alcance dos objetivos desse projeto. Gil (2008, p. 8) define método científico como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa apresentada adota os dois tipos de abordagem: qualitativo e quantitativo. Para Demo (2012, p. 8) “todo fenômeno qualitativo é dotado também e naturalmente de faces quantitativas e vice-versa.” Quanto à pesquisa qualitativa, Marconi e Lakatos (2017, p.32) afirma que “o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”. Ou seja, através da abordagem qualitativa é considerada o caráter interpretativo dos dados levantados, buscando identificar e analisar de forma particular o comportamento de uma determinada situação. E quanto à pesquisa quantitativa, Fonseca (2002, p. 22) afirma que “pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”. Assim a pesquisa quantitativa utiliza mais de análise de dados, quantificando as informações coletadas durante a pesquisa.

Desta forma, como será certificado no transcorrer deste estudo, por meio do diagnóstico financeiro realizado na loja de autopeças na cidade de João Pessoa- PB, busca-se identificar como está sendo gerenciado o controle financeiro da organização, tanto através de entrevistas como também com a utilização de planilhas financeiras, identificando os pontos fracos e propondo soluções para os problemas detectados.

3.2 SUJEITO DA PESQUISA

A amostra que participou dessa pesquisa de campo é composta pelos proprietários da loja, onde foram entrevistados a fim de se obter as informações necessárias para pesquisa.

3.3 NÍVEL DA ANÁLISE

Sendo o objetivo geral desta pesquisa analisar o comportamento da gestão financeira do Baratão das Peças, na cidade de João Pessoa/PB, o nível da análise foi o individual, sendo assim com um dos proprietários do negócio.

3.4 ESTRATÉGIAS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como principal finalidade o alcance dos objetivos definidos nesta pesquisa, os procedimentos que foram adotados são os seguintes.

3.4.1 Estudo de Caso como Metodologia de Pesquisa

Segundo Yin (2001, p. 32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso permite ao pesquisador utilizar de variadas técnicas, como afirma Yin (2001, p. 27) “... o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional”. Neste mesmo sentido Gil (2002,

p. 140) corrobora afirmando que “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos”.

De acordo com Martins (2008), em um estudo de caso durante todo o decorrer da pesquisa as análises e as reflexões são a base, principalmente no momento do levantamento de dados, informações e evidências em que podem ser propostos algumas alterações ou correções naquele estudo. Ainda de acordo com Yin (2001, p. 112) “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. A entrevista além de proporcionar um contato mais direto, permite um conhecimento mais completo acerca dos dados coletados.

E, além da entrevista, a análise de documentos também complementa num sentido de se apurar mais detalhes do objeto estudado, como afirma Godoy (1995, p. 67) “vale a pena ressaltar, mais uma vez, que a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes”. Martins (2008, p. 10) ainda destaca que,

Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. O trabalho de campo – estudo do caso – deverá ser precedido por um detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias do caso. Incluirá a construção de um protocolo de aproximação com o caso e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o relatório do estudo.

Assim, a metodologia utilizada na presente pesquisa foi de natureza descritiva, com um conjunto delimitado por parte do sujeito da pesquisa que é o gestor, proprietário do Baratão das Peças. Para a realização da pesquisa, foi necessário utilizar como instrumento, além da entrevista, análises de documentos, onde as informações coletadas foram examinadas de forma qualitativa e quantitativa.

3.4.2 Procedimentos da Pesquisa

O trabalho foi dividido em duas partes com a coleta de dados passados e entrevista para analisar como está a saúde financeira da loja. Dessa forma, primeiramente desenvolveu a realização da entrevista. A entrevista foi de forma semiestruturada com questões abertas o que possibilitou identificar como era o planejamento e controle da área financeira da loja, com riquezas de detalhes nas informações, o que gerou uma proximidade com a real situação da empresa.

No segundo passo foi o conhecimento das receitas através do sistema da loja e as despesas através de dados coletados com o auxílio do gestor, uma vez que as despesas não eram registradas nas planilhas do sistema. Esses dados foram organizados em uma planilha *Excel* disponibilizado no *site* do Sebrae de fácil acesso e manejo que foi usada durante a pesquisa e que ficará à disposição da loja para manter o uso caso desejar. No final do trabalho, foram apresentadas algumas propostas para o melhoramento da saúde financeira do Baratão das Peças.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será exposto um cenário geral do Baratão das Peças, bem como o diagnóstico no setor financeiro da empresa a partir da entrevista realizada com um dos proprietários, estudo de documentos disponibilizados pela empresa e a utilização de planilhas para estruturar alguns dados coletados que auxiliarão na compreensão da pesquisa e uma posterior proposição de melhorias nas possíveis falhas detectadas neste setor.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA)

A empresa em análise é uma loja de autopeças principalmente com foco nos carros de linha nacional, localizada na cidade de João Pessoa. Iniciou suas operações em 04 de abril de 2010 apenas com poucas peças. No decorrer dos anos, o número de clientes foi aumentando e hoje chegou a um patamar jamais visualizado pelos proprietários.

Um dos sócios da empresa é graduado em Administração de Empresas e atualmente a empresa está enquadrada como Pequena Empresa, tendo como nome fantasia Baratão das Peças e com o objetivo principal a venda de peças automotivas tanto para carros nacionais e/ou importados e que hoje já é uma das principais lojas mais procuradas na cidade de João Pessoa/PB.

4.1.2 Estrutura Organizacional

A empresa, atualmente, não possui uma estrutura organizacional formalizada, tem como gerenciador os próprios sócios da empresa. Por se tratar de uma empresa familiar, a filha de um dos sócios é responsável pela parte financeira da empresa. A empresa também possui a equipe de vendas, que se constitui de 5(cinco) vendedores e 2(dois) operadores de caixa.

A tomada de decisão ocorre de forma descentralizada, onde é dispersada com todos os funcionários que fazem parte da loja, de forma que são acatadas todas as opiniões que visem o melhoramento da empresa.

4.1.3 Mercado

A empresa em análise tem como público-alvo pessoas com automóveis de várias marcas e anos, principalmente de montadoras nacionais situadas na região metropolitana de João Pessoa/PB. Buscando sempre o melhor preço, a melhor qualidade e a garantia para a satisfação dos clientes.

4.1.4 Administrativo-Financeiro

A loja possui uma funcionária responsável pela parte financeira da empresa que trabalha no turno da tarde, e sua atividade diária é o pagamento de contas da empresa, pagamentos de provimentos fiscais, pagamentos dos funcionários. Um dos sócios é responsável pelo fluxo de caixa, além de compras e a parte administrativa.

4.2 RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (VERIFICAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA EMPRESA)

Através dos dados coletados na entrevista realizada com o gestor e análise documental disponibilizada para a pesquisa, foi realizado um levantamento de como funciona a gestão financeira da loja. A entrevista foi dividida em duas categorias: planejamento e controle financeiros, visando a conhecer o detalhamento gerencial deste setor.

4.2.1 Planejamento Financeiro

Ao ser indagado sobre a existência de um planejamento financeiro, o gestor relatou que isto é realizado de acordo com o conhecimento intrínseco dos administradores, ou seja, apenas com registro de receitas e despesas para a programação de curto prazo, não tendo uma definição de metas para se alcançar a longo prazo. Além disso, não é definido um período para este levantamento ocorrer. Logo, sem este planejamento adequado precaviam-se as condições de uma tomada de decisão segura, justamente o oposto do que preconiza Lemes, Cherobim e Rigo(2002) que enfatiza que o planejamento financeiro servirá como um aporte, principalmente, quando se estiver enfrentando situações de incertezas, com decisões que já foram analisadas com bastante antecedência o que trará segurança no momento das decisões. É necessário que haja inicialmente um planejamento de longo prazo com estabelecimento de estratégias para assim chegar a um planejamento financeiro de curto prazo mais detalhado em relação ao orçamento, conforme Gitman (2001).

No tocante à administração do caixa, o gestor informou que é realizado diariamente um acompanhamento, feito ao final do expediente, geralmente no fim do mês se faz um levantamento de como a loja se saiu, vendo suas receitas e suas despesas. No caixa, usa-se um caderno para verificar a entrada e saída de dinheiro para se ter um controle e garantir de não houver saídas sem nenhum consentimento dos gestores.

No caixa sempre é deixado um valor, porém de forma aleatório para quando houver uma necessidade. Assim, percebe-se que há um acompanhamento diário do caixa, procedimento indispensável para se ter uma base da administração de caixa e se os recursos que entram possibilitam uma liquidez imediata de alguns compromissos, como assinalam Assaf Neto e Lima (2014) que a administração de caixa proporciona uma liquidez rápida para os pagamentos das obrigações da empresa.

Quando questionado sobre o conhecimento do ponto de equilíbrio da empresa, o gestor informou que detém um conhecimento aprofundado sobre finanças, vendo que o seu trabalho de conclusão de curso na época de graduação foi sobre a rentabilidade financeira da loja e através de estudos hoje está aplicando o que foi concebido no aprendizado durante a pesquisa do seu trabalho de conclusão.

Quando perguntado como era então formado o preço de venda dos produtos, o mesmo informou que o preço de venda pode ser baseado no mercado local, ou também calculando os custos quando os produtos vem de outros estados, nesses custos estão incorporados os impostos fiscais, fretes e outros custos não informados pelo gestor. Martins (2003) destaca a importância de conhecer que o cálculo da margem de contribuição auxiliará na identificação de qual produto trará uma maior rentabilidade.

No aspecto relacionado à gestão do capital de giro da empresa, o gestor nos informou que tem um certo capital de giro em que se precisar adquirir materiais como prateleiras, mostruários e também um estoque variado para os próximos 12 meses, a empresa tem essa gestão. Recentemente, a empresa adquiriu um prédio onde nos próximos dias será transferida para um espaço maior, segundo o gestor, fruto de uma administração financeira bem aplicada na empresa.

4.2.2 Controle Financeiro

Em relação à utilização de um sistema na empresa, o gestor respondeu que já está no mercado há oito anos mas no momento tudo ainda é feito de acordo com o conhecimento dos gestores, pois no que se refere as finanças tudo é feito manualmente, sem o auxílio de *software*. O controle financeiro é anotado numa agenda onde é registrado todas as vendas de todos os dias e no final do mês é somado o total. Em outra página são colocadas todas as saídas como pagamentos de mercadorias, vencimento dos funcionários, aluguel do prédio, contas essenciais como água e energia e outras despesas.

Quanto ao controle da Inadimplência, o gestor declarou que a um controle de inadimplência, mas é mínimo, pois a empresa trabalha apenas nas vendas á vista, em espécie ou no cartão de débito ou a prazo, no cartão de crédito. Poucos clientes, aqueles que tem mais confiança ainda comprem produtos ainda na moda antiga, no ‘fiado’, mas são poucos como foi informado pelo proprietário.

4.3 RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (LEVANTAR, ANALISAR E ORGANIZAR OS DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA).

4.3.1. Cálculo Do Fluxo De Caixa

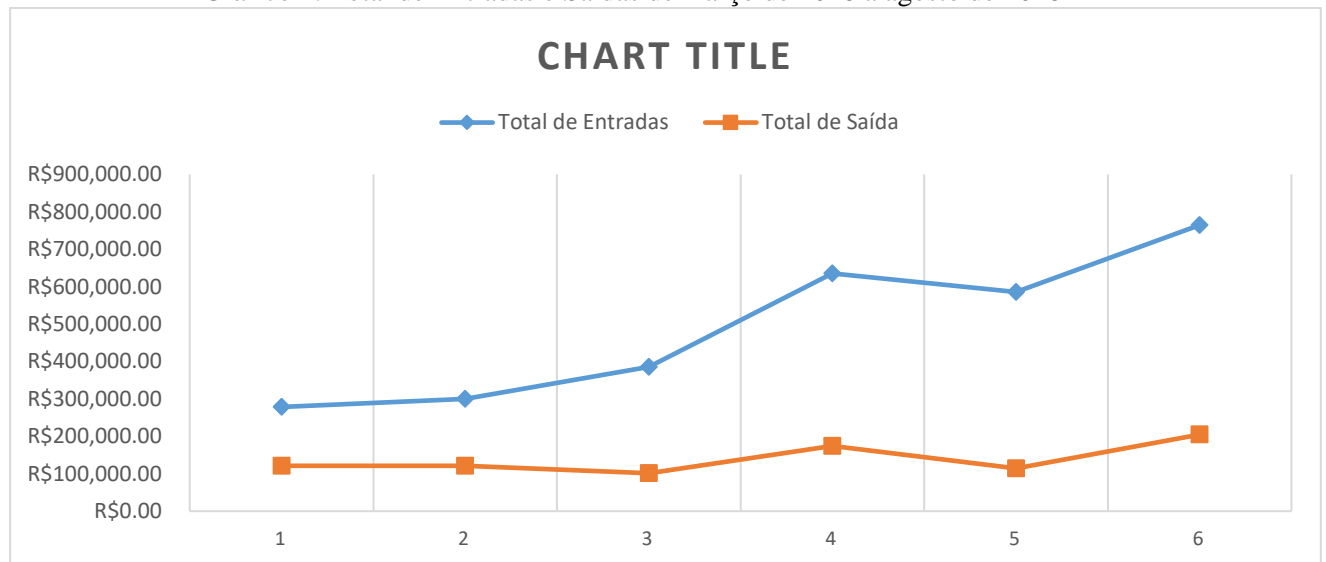
Através dos dados coletados na loja, com o auxílio do gestor, foi possível realizar um levantamento das entradas e saídas dos meses de março a agosto de 2018, onde foi construído, em uma planilha de *Excel*, o fluxo de caixa para se ter uma base de como está a situação financeira através da análise desses números. Optou-se por trabalhar com o período de março a agosto de 2018, em virtude de se ter pegos esses dados mais próximos dessa pesquisa. Abaixo, o Quadro 3 é demonstrada a compilação das receitas, ou seja, as entradas, e subtraído todas as despesas de cada mês, formando o fluxo de caixa.

Quadro 3. Fluxo de Caixa

EMPRESA:	BARATÃO DAS PEÇAS					
MÊS/ANO	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Saldo Inicial do Caixa	R\$ -	R\$ 157.130,00	R\$ 335.840,00	R\$ 619.940,00	R\$ 1.064.900,00	R\$ 1.764.630,00
Dinheiro	R\$ 278.500,00	R\$ 300.130,00	R\$ 385.850,00	R\$ 635.550,00	R\$ 585.650,00	R\$ 764.630,00
Total de Entradas	R\$ 278.500,00	R\$ 300.130,00	R\$ 385.850,00	R\$ 635.550,00	R\$ 585.650,00	R\$ 764.630,00
Salários de Funcionários	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00
Água	R\$ 190,00	R\$ 190,00	R\$ 190,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Energia	R\$ 200,00	R\$ 250,00	R\$ 230,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Sistema	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Internet	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Imposto	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
Compras	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 180.000,00
Total de Saída	R\$ 121.370,00	R\$ 121.420,00	R\$ 101.400,00	R\$ 174.680,00	R\$ 114.080,00	R\$ 204.680,00
Saldo Operacional (Entradas - Saídas)	R\$ 157.130,00	R\$ 178.710,00	R\$ 284.100,00	R\$ 444.960,00	R\$ 699.730,00	R\$ 559.950,00
Saldo Acumulado (Saldo Operacional + Saldo Inicial)	R\$ 157.130,00	R\$ 335.840,00	R\$ 619.940,00	R\$ 1.064.900,00	R\$ 1.764.630,00	R\$ 2.324.580,00

Para uma melhor visualização e entendimento do comportamento das entradas e saídas dos seis meses analisados, tem-se o gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4. Total de Entradas e Saídas de março de 2018 a agosto de 2018



Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

A entrada de dinheiro na loja, ou seja, a receita diz respeito aos valores pagos pelos clientes. É notório que a entrada de dinheiro tem um acréscimo pois nesse ramo o lucro de uma peça varia de 50% a até 300%, por isso o aumento tão significativo. O aumento das compras no mês de agosto é planejado todo ano para repor estoque e para quando chegar o fim de cada ano obter maior lucro, pois neste período os preços aumentam.

Em relação à saída de dinheiro, embora o gestor conhecesse todas as despesas, o mesmo não realizava o registro mensal em alguma planilha. Os dados foram reunidos de acordo com alguns documentos e o que o gestor percorreu sobre os gastos. Nota-se que o maior gasto está relacionado as compras de peças para a venda.

Analisando o saldo operacional, é possível identificar que a loja atualmente tem dinheiro disponível em caixa, onde os fluxos de caixa são positivos, é importante destacar que atualmente o gestor definiu um valor de retirada de pró-labore onde fica num fundo de caixa onde só é usada para casos extremos e emergenciais. Conforme menciona Silva (2009), em negócios com sazonalidade o capital de giro sazonal é utilizado para as necessidades adicionais dos períodos que ocorrem essa baixa, por isso a importância de gerenciar esse planejamento e controle do capital de giro.

4.3.2. Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Como a receita da loja está baseada na venda de seus produtos, para o cálculo do ponto de equilíbrio foi utilizado o *ticket* médio dos clientes, que é a média dos valores das especificações vendidas na loja. A seguir receitas das vendas de todas as especificações de peças.

Quadro 5. Receitas das Vendas das Especificações

Especificações	Preço de Venda	Vendas mensais	Receita mensal
Motor	R\$ 1.200,00	80	R\$ 96.000,00
Suspensão	R\$ 450,00	120	R\$ 54.000,00
Freio	R\$ 100,00	80	R\$ 8.000,00
Bateria	R\$ 400,00	30	R\$ 12.000,00
Acessórios	R\$ 2000,00	30	R\$ 60.000,00

Com a média ponderada das especificações, calcularemos o *ticket* médio somando as receitas mensais e dividindo pelos números totais de vendas, o que chegaria a um valor de R\$ 676,47 de *ticket* médio. A partir daí, para calcularmos o ponto de equilíbrio teremos que ter o valor total dos custos fixos da loja que estão expostos na figura #.

Quadro 6. Relação dos Custos Fixos da loja

Despesas Fixa	Valor (R\$)
Salários dos funcionários	R\$ 19.600,00
Taxa de propriedade (água e luz)	R\$ 390,00
<i>Internet</i>	R\$ 80,00
Imposto	R\$ 1.200,00
Outros Custos	R\$ 2.000,00

Assim, calculamos o ponto de equilíbrio dividindo o total dos custos fixos pelo valor do *ticket* médio resultando em 35 clientes como a quantidade necessária para tornar as receitas iguais às despesas. Essa análise é importante, pois torna claro para a empresa qual o número mínimo de clientes hoje necessárias para cobrir todas as despesas operacionais da empresa. Guimarães Neto (2012) corrobora afirmando que além do ponto de equilíbrio mostrar o ponto mínimo de faturamento, auxiliará também no processo de planejamento sobre suas receitas.

4.4 RESULTADOS REFERENTES AO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPOSTAS DE MELHORAMENTO PARA O CONTROLE FINANCEIRO).

A partir dos resultados alcançados com o diagnóstico, seguem algumas propostas que visam contribuir para o melhoramento e desenvolvimento da mesma.

Em relação ao planejamento financeiro, é necessário que a empresa estabeleça, inicialmente, um período semestral ou anual e determine metas para serem alcançadas e que esse planejamento seja conhecido e acompanhado por todos os funcionários que fazem parte da empresa, a fim de que se tenha ações em conjunto. O planejamento financeiro estruturado servirá como um norte para se atingir os objetivos traçados, conforme Ross *et al* (2013).

A empresa necessita de armazenar seus dados em softwares, pois não é confiável ter todo o fluxo de caixa armazenado em um livro ou caderno. Pois com o software, seria muito difícil perder essas informações. Como menciona Souza (2013), o fluxo de caixa retrata a situação financeira de forma detalhada o que auxilia numa tomada de decisão de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa.

Com base nas sugestões propostas, vimos que uma das necessidades da empresa é de um *software* para ter o fluxo de caixa mais organizado. Pois a empresa tem um bom capital, o controle, mesmo sendo manual, está sempre preciso, onde hoje em dia é muito difícil ter um controle do fluxo de caixa nesse sistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral diagnosticar a situação financeira da loja de autopeças Baratão das Peças e propor ações para a melhoria da sua gestão. Para o primeiro objetivo específico, que tinha como alvo o entendimento do negócio e suas características pode-se verificar que é uma empresa que cresce no mercado, mas que já está sólida no mercado na cidade de João Pessoa, com vendas de peças automotivas para veículos nacionais e importados.

Na questão do segundo objetivo específico, que procurou levantar a situação financeira atual da empresa, foi identificado uma gestão financeira de qualidade, mas não atual, faltando um mecanismo ou mesmo um *software* para abrigar os dados de seu fluxo de caixa, como mencionado no estudo, esse trabalho é feito manual em um caderno. Outro ponto é de que a empresa não possui inadimplência entre seus clientes, no que ajuda no seu fluxo de caixa a não ter faltas no fim de um certo período.

Em relação terceiro objetivo específico, procurou levantar, organizar e analisar alguns dados financeiros da empresa, com o fluxo de caixa e o cálculo do ponto de equilíbrio, onde ficou demonstrado através de números como estava a saúde financeira da loja durante seis meses e qual seria o ponto mínimo de clientes que o Baratão das Peças deveria ter para quitar seus custos e despesas.

No último objetivo específico, que buscou propor ações para a melhoria dos pontos fracos encontrados durante o diagnóstico, pode-se sugerir algum *software* para armazenar as informações e ter um controle mais profundo no seu fluxo de caixa, visando minimizar o risco de perder esses dados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativa e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO; LIMA, Alexandre, GUASTI, Fabiano. **Curso de administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. Revista Ciências Administrativas (RCA), Fortaleza/CE, v. 17, n. 1 , p. 55-83, jan/abr., 2011.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CARDEAL, Josemeire. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA**. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006. Disponível em:<<http://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/3>>.

DETTRUZ, Joni. **Fluxo de Caixa**: um instrumento gerencial para pequenas empresas. Monografia. Porto Alegre 2011.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. s. 5. ed. Campinas: Papirus, 2012.

FONSECA, José. **Administração Financeira e Orçamentária**. Curitiba: IESDE BRASIL, 2009.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*; Ribeirão Preto Vol. 2, Ed. 2, (2008): 9-18.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. *Metodologia Científica*, 7ª edição. Atlas, 04/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

GUIMARÃES NETO, Oscar. **Análises de custos**. Curitiba: IESDE BRASIL S. A, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**, 10 ed.. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMES, Antonio, CHEROBIM, Ana, RIGO, Cláudio. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, Cláudia Sousa. **Fluxo de caixa e orçamento: guia de crescimento**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2014.

LIZ, Patricia. **A importância da administração financeira da empresa**. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>>.

_____. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003–2005.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **PLANEJAMENTO FINANCEIRO.** Disponível em: <<https://Periodicos.Ufsm.Br/Contabilidade/Article/View/142/3955>>.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo. Atlas, 2003

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.4, n. 39. p. 823-847, jul./ago. 2005.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Dilson. **Como elaborar controles financeiros.** Belo horizonte: Sebrae/MG, 2013.

RODRIGUES, J. P. L.; MELO, M. A; LEONE, R.J.G. **Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor Supermercado de Mossoró-RN.** Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/file/1188/822>>.

ROSS, Stephen A., Westerfield, RANDOLPH W., Jordan, Bradford D., Lamb, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira,** 9th edição. AMGH, 01/01/2013.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Lucas M., MARQUES Ferreira, MARCO AURÉLIO, Rodrigues de Faria. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720558006>>.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Cartilha Saiba Mais: O que é Margem de Contribuição? Disponível em<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-o-que-e-margem-de-contribuicao,a45ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR.** Disponível em:< <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Gest%C3%A3o%20de%20Custos.pdf>>.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.de São Paulo, *Causa Mortis*: O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo: Unidade de Inteligência de Mercado, 2014.

SILVA, Edson da. **Introdução à Administração Financeira - Uma Nova Visão Econômica e Financeira para a Gestão de Negócios das Pequenas e Médias Empresas.** Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2779-1/cfi/6/52!/4/176/12/2/2@0:70.6>>.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Cármem Luiza Martins Pinheiros de. **Implantação de planejamento e controle financeiro: o caso da Evidance, Academia de dança.** Monografia (Graduação em administração). Natal, RN, 2013.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações.** Disponível em<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/cai/23!/4/4@0.00:28.8>>.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA DIAGNÓSTICO FINANCEIRO

ASPECTO LEGAL

1. Qual é atividade do seu negócio?
2. Você é formalizado? Há quanto tempo?
3. Qual é o porte da sua empresa?
4. Qual o sistema de tributação usado pela empresa (como SIMPLES, lucro resumido, etc.)?

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

5. A empresa possui um planejamento financeiro?
6. O gestor realiza uma administração do caixa da empresa?
7. Existe uma análise das oscilações de cada mês de vendas na empresa?
8. A empresa conhece o seu ponto de equilíbrio?
- 9.. Há uma gestão do capital de giro na empresa que permite evidenciar o valor das contas a pagar e das contas a receber para os próximos 6 meses?

CONTROLE FINANCEIRO

10. Na gestão de controle da empresa, há a utilização da ferramenta de fluxo de caixa?
11. Atualmente você sabe/calcula os custos da empresa? Sabe diferenciar custos e despesas?
- 12 Atualmente a empresa utiliza algum *software* e como funciona?
13. A empresa possui controle da inadimplência?

